

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka adalah kumpulan teori-teori, hasil penelitian, dan publikasi yang relevan dengan permasalahan yang diteliti. Dalam kajian Pustaka ini, dijelaskan berbagai konsep dan teori yang berkaitan dengan masalah penelitian.

Kajian teori yang digunakan ini terdiri dari *grand theory*, *middle range theory*, dan *applied theory*. *Grand theory* yaitu teori manajemen. *Middle range theory* yaitu manajemen sumber daya manusia. Sedangkan *Applied theory* yaitu Penerapan Digitalisasi, Pelatihan, Pengembangan Karir Karyawan dan Kompetensi Karyawan. Selain teori, dilakukan juga pengkajian dari hasil penelitian terdahulu dan jurnal-jurnal yang mendukung penelitian ini.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Dengan manajemen, organisasi dapat mengelola kinerja sumber daya yang dimiliki agar lebih efektif dan efisiensi sehingga peluang organisasi untuk mencapai tujuan semakin besar. Terdapat banyak hal perlu diperhatikan untuk memiliki manajemen yang baik. Untuk mempermudah hal tersebut, diperlukan definisi dan fungsi yang bisa menjelaskan manajemen dengan tepat.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen memiliki pengertian yang sangat luas, mencakup proses, seni, dan ilmu. Dikatakan sebagai proses karena dalam manajemen terdapat beberapa Langkah yang harus dilalui untuk mencapai tujuan, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Sebagai seni, manajemen merupakan cara atau alat yang digunakan oleh seorang manajer untuk mencapai tujuan yang di inginkan, dengan penerapan yang berbeda-beda tergantung pada gaya dan pendekatan masing-masing manajer, yang sebagian besar dipengaruhi oleh karakteristik pribadi dan situasi perusahaan. Sementara itu, manajemen juga dianggap sebagai ilmu karena dapat dipelajari dan dianalisis untuk menguji kebenarannya.

Menurut (Robbins & Coulter, 2021), *“management involves coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are completed efficiently and effectively.”* Efisiensi mengartikan bahwa sebuah organisasi atau Perusahaan mendapatkan hasil yang besar dari totalan input atau sumber daya yang sedikit sedangkan efektivitas mengartikan pengerjaan dilakukan dengan benar sehingga mempunyai hasil akhir yang bisa meraih tujuan Perusahaan atau organisasi. Dalam pelaksanaannya secara umum manajemen memiliki beberapa fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

Sedangkan menurut (Hasmin & Nurung, 2021) “Manajemen adalah seni menyelesaikan sesuatu melalui orang lain melalui optimalisasi sumber daya yang

dimiliki untuk memaksimalkan hasil. Manajemen dapat berfungsi dalam organisasi dan kelompok dengan peran manusia yang sangat strategis.

Menurut (Terry, 2019), “*Management is accomplishing a predetermined objective through the efforts of other people.*”

Berdasarkan uraian definisi manajemen yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti dapat menyimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap berbagai sumber daya. Tujuannya adalah untuk memanfaatkan sumber daya organisasi atau kelompok secara efektif dan efisien agar tujuan organisasi dapat tercapai.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang selalu ada dan menjadi bagian penting dalam proses manajemen. Elemen-elemen ini akan digunakan oleh manajer sebagai panduan dalam menjalankan kegiatan sehari-hari untuk mencapai tujuan yang ditetapkan Perusahaan. Selain itu, fungsi manajemen juga membantu Perusahaan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia dan dalam proses pengambilan Keputusan. Terdapat empat fungsi utama dalam manajemen dikenal dengan singkatan (POAC), yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh (Robbins & Coulter, 2021), yang menyatakan fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Menjalankan fungsi perencanaan seorang manajer akan mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan startegi, mengembangkan rencana kerja yang terpadu, dan mengkoordinasikan berbagai aktivitas dalam mencapai sasaran-sasaran tersebut.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Melakukan fungsi pengorganisasian, seorang manajer akan emnetukan tugas-tugas apa yang akan diselesaikan, siapa-siapa yang melakukannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, bagaimana struktur dan desain organisasi, dan Dimana Keputusan tersebut harus diambil.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan adalah proses untuk membimbing, mengarahkan, dan memberi semangat kepada karyawan dalam menjalankan tujuan dapat tercapai.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah proses untuk memantau dan menilai sejauh mana kegiatan yang dilakukan oleh satu organisasi sesuai dengan rencana yang telah dibuat dan tujuan yang telah ditetapkan.

Dari penjelasan di ata mengenai fungsi manajemen, dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen adalah upaya untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan melalui beberapa kegiatan utama, yaitu perencanaan, pengrganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

2.1.1.3 Unsur-unsur Manajemen

Manajemen dalam pelaksanaannya memerlukan berbagai sarana yang disebut sebagai unsur manajemen atau Tools of Management, yang dikenal dengan istilah 6M. Unsur-unsur ini mencakup manusia ((man), uang (money), mesin (machine), metode (method), dan pasar (market). Keenam faktor tersebut memiliki peran penting dalam membantu organisasi atau Perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jika salah satu unsur tersebut tidak tersedia atau tidak berfungsi dengan baik, maka dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Menurut (Robbins & Coulter, 2021), dalam mencapai tujuan organis

Manusia (*Man*)

Faktor manusia adalah yang paling penting dalam manajemen. Orang yang membuat tujuan dan orang yang melakukan proses untuk mencapainya. Proses kerja tidak dapat dilakukan tanpa orang.

Uang (*Money*)

Salah satu elemen yang tidak dapat diabaikan adalah uang. Uang adalah alat untuk mengukur nilai. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat dilihat dari aliran uang Perusahaan atau cash flow.

Bahan-bahan (*Materials*)

Bahan-bahan terdiri dari bahan jadi dan bahan setengah jadi (raw material).

Untuk mencapai hasil yang baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya, juga dapat digunakan sebagai alat.

Mesin (*Machine*)

Mesin sangat penting untuk kegiatan bisnis. Penggunaan mesin akan membuat hal-hal lebih mudah atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar, serta meningkatkan produktivitas kerja. Teknologi canggih akan menggantikan tenaga manusia yang terbatas dan lebih murah.

Metode (*Methods*)

Metode kerja atau sistem kerja diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Suatu tata cara kerja yang baik akan membuat pekerjaan lebih mudah. Sebuah metode atau sistem kerja sangat penting untuk menjalankan seluruh aktivitas operasional Perusahaan.

Pasar (*Market*)

Pasar sangat penting untuk strategi bisnis. Pasar adalah tempat bisnis mendapatkan keuntungan, menjadikannya pusat bisnis. Bisnis selalu berorientasi pada pelanggan atau pasar.

Berdasarkan definisi di atas, maka peneliti mendapatkan pemahaman bahwa unsur-unsur manajemen (*Tools of Management*) memiliki peran yang sangat penting bagi berjalannya suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.1.4 Manajemen Fungsional

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) fokus pembahasan adalah pada aspek manusia sebagai pekerja. MSDM adalah ilmu dan seni dalam mengelola hubungan dan peran tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Beberapa hal penting yang dipelajari dalam MSDM meliputi perencanaan sumber daya manusia,

pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian

2. Manajemen Permodalan

Manajemen permodalan, fokus utama adalah bagaimana menarik modal dengan biaya yang relative rendah dan bagaimana memanfaatkan modal (uang) secara efektif untuk mencapai tujuan. Intinya, manajemen permodalan berkaitan dengan cara mengelola dan mengatur dana agar dapat menghasilkan keuntungan yang wajar.

3. Manajemen Akuntansi Biaya

Pokok pembahasan dalam manajemen akuntansi biaya adalah bagaimana cara menjaga agar harga pokok barang atau jasa yang dihasilkan tetap rendah, namun dengan kualitas yang baik. Secara inti, hal ini membahas tentang pemakaian material agar lebih efisien dan efektif, sehingga pemborosan dapat di minimalkan.

4. Manajemen Produksi

Hal-hal pokok yang dibahas dalam manajemen produksi ini meliputi masalah “penentuan atau penggunaan mesin-mesin, alat-alat, lay out peralatan, dan cara-cara untuk memproduksi barang/jasa supaya kualitasnya relative baik”

5. Manajemen Pemasaran

Masalah-masalah utama yang dibahas dalam manajemen pemasaran berfokus pada cara menjual barang, jasa, mendistribusikan, serta mempromosikan produk agar konsumen tertarik untuk membelinya.

Kesimpulannya, manajemen pemasaran mengatur bagaimana barang dan jasa dapat terjual dengan seoptimal mungkin dan menghasilkan laba yang wajar.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen terbagi menjadi beberapa bidang, yang umumnya terdiri dari empat bidang utama, yaitu manajemen operasi, manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan, dan manajemen pemasaran. Selanjutnya peneliti akan menjelaskan lebih lanjut mengenai manajemen sumber daya manusia.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu organisasi atau Perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia yang paling penting yaitu manusia yang merupakan tenaga kerja pada Perusahaan. Peran manusia sangat besar dalam rangkaian aktivitas perusahaan dimana manusia merupakan suatu unsur penting dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang bertujuan untuk mengelola tenaga kerja dalam suatu organisasi agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. Dalam proses ini, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap pegawai dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi utama manajemen sumber daya manusia meliputi rekrutmen, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, serta pemberian kompensasi. Dengan adanya manajemen sumber daya manusia yang baik, produktivitas dan kesejahteraan

pegawai dapat ditingkatkan, sehingga kinerja organisasi secara keseluruhan juga mengalami perbaikan (Walenta et al., 2023).

Menurut (Patterson, 2023), *“Human Resource Management (HRM) can be defined as an integrated system of processes, practices, programs, and policies designed to manage people effectively within an organization. HRM focuses on both the deployment and development of employees.”* Proses ini meliputi mempekerjakan karyawan, melatih, memberi kompensasi, mengembangkan kebijakan yang berkaitan, dan mengembangkan strategi untuk mempertahankan mereka. Dalam hal ini, MSDM merupakan salah satu fungsi terpenting organisasi agar organisasi menjadi efisien, organisasi membutuhkan karyawan dan sistem yang mendukung mereka.”

Strategi manajemen sumber daya manusia disusun berdasarkan kebutuhan organisasi serta perkembangan lingkungan kerja. Berbagai kebijakan dan prosedur diterapkan untuk memastikan bahwa pegawai dapat bekerja secara optimal. Selain itu, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif juga melibatkan komunikasi yang baik antara manajemen dan pegawai. Melalui pendekatan ini, kepuasan kerja dan loyalitas pegawai dapat meningkat, yang pada akhirnya berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi (Busro, 2020).

Menurut (Kinicki & Williams, 2020), *“Human Resource Management consists of activities managers perform to plan, attract, develop, and retain an effective workforce.”*

Berdasarkan pengertian dari manajemen sumber daya manusia di atas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki

pengertian suatu ilmu atau seni untuk mengatur, mengasah dan mengembangkan serat memelihara sumber daya manusia agar mampu menjadi potensial dan dapat bekerja secara efektif dan efisien. Dengan demikian efektivitas dan efisiensi sumber daya manusia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berbagai rintangan dan kendala dirasa penting bagi suatu perusahaan, sebagai mampu menyelesaikan berbagai masalah yang sedang dihadapi ataupun yang mungkin muncul di kemudia hari.

Menurut Robbins, S. P (2019:16) fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Pengadaan tenaga kerja adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan keperluan perusahaan.
2. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan modal karyawan melalui Pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa depan.
3. Kompensasi ialah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil (sesuai dengan prestasi kerjanya) dan layak dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi).

4. Pengintergrasian adalah kegiatan untuk mempertahankan kepentingan Perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercapainya Kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
5. Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja samapi pension.
6. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma social.
7. Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu Perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan dan Perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya.

Adapun (Dessler, 2020), menjelaskan bahwasanya terdapat ragam variasi fungsi manajemen sumber daya manusia di antaranya adalah:

1. Melakukan *job analysis*, menentukan pekerjaan untuk setiap karyawan
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon karyawan
3. Melakukan seleksi kandidat pekerja
4. Mengelola gaji serta bonus atau insentiif dan *benefit* kepada karyawan
5. Menilai kinerja karyawan
6. Mampu menerapkan konseling dan interview
7. Melatih karyawan dan bisa membina hubungan antar karyawan

Sedangkan menurut (Hasibuan, 2020), fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial:

- a. Perencanaan: Dilakukan melalui program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pengembangan, kedisiplinan, dan pemberhentian awal.
- b. Pengorganisasian: Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja dan koordinasi dalam bagian Perusahaan/instansi pemerintahan.
- c. Pengarahan: Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan/instansi pemerintahan.
- d. Pengendalian: Kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaati peraturan-peraturan Perusahaan/instansi pemerintahan dan bekerja sesuai dengan rencana.

2. Fungsi Operasional:

- a. Pengadaan Tenaga Kerja: Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan Perusahaan/instansi pemerintah.
- b. Pengembangan: Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui Pendidikan dan pelatihan.

- c. Kompensasi: Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan/instansi pemerintah.
- d. Pengintegrasian: Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan Perusahaan/instansi pemerintah dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan: Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
- f. Pemutusan Hubungan Kerja: Pemberhentian hubungan kerja pegawai disebabkan oleh keinginan pegawai, putusan Perusahaan/instansi pemerintah, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki tujuan utama untuk memastikan bahwa organisasi dapat mencapai efektivitas kerja melalui pengelolaan tenaga kerja yang optimal. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi akan mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian visi dan misi organisasi. Oleh karena itu, berbagai strategi diterapkan oleh manajemen untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, seperti pelatihan, pengembangan karir, serta pemberian insentif yang sesuai.

Menurut (Wijaya, A. A., & Budiman, 2024) tujuan MSDM secara keseluruhan adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui manusia. Sistem MSDM dapat menjadi sumber kapabilitas

organisasi yang memungkinkan Perusahaan belajar dan memperagakan kesempatan untuk peluang baru. Secara khusus, tujuan MSDM adalah ssebagai berikut:

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang dibutuhkan.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia, kontribusi, kemampuan, dan kecakapan mereka.
3. Mengembangkan system kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sitem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, dan pengembangan manajemen serta aktivitaas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis.
4. Mengenmabngkan praktek manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan Adalah stakeholder dalam organisasi yang bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan Bersama.
5. Menciptakan iklim, diharapkan hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.
6. Mengembangkan lingkungan, diharapkan kerja sama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
7. Membantu organisasi mengembangkan dan mengadaptasikan kebutuhan stakeholder (pemilik, Lembaga, wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat luas).

8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
9. Mengelola tenaga kerja yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
10. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian karyawan, keadilan, dan transparan.

Efisiensi dalam penggunaan sumber daya manusia juga menjadi salah satu tujuan utama dalam manajemen SDM. Setiap pegawai harus ditempatkan sesuai dengan keterampilan dan kompetensinya agar efektivitas kerja dapat dimaksimalkan. Evaluasi kinerja dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa tenaga kerja berkontribusi secara optimal terhadap organisasi. Dengan strategi yang tepat, manajemen SDM dapat meningkatkan daya saing organisasi serta memastikan keberlanjutan operasionalnya dalam jangka Panjang (Sabrina, 2021).

2.1.3 Digitalisasi

Menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia), Digitalisasi merupakan proses pemberian atau pemakaian sistem digital. Digitalisasi merupakan salah satu konsep penting dalam perkembangan organisasi modern yang tidak terlepas dari kemajuan teknologi informasi dan komunikasi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, digitalisasi tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga mencakup perubahan sistem kerja, proses bisnis, serta pola interaksi dalam organisasi. Menurut (Kuru, 2021)

menyatakan bahwa digitalisasi merupakan transformasi ke dalam serba online sehingga dapat diakses dengan lebih mudah. Digitalisasi menjadi bagian dari transformasi digital, yang berlandaskan pada perubahan melalui penggunaan teknologi digital pada berbagai aspek kehidupan manusia (Musyarrofah & Susyanti, 2024).

Namun dalam arti yang lebih luas, digitalisasi juga mencakup transformasi proses, perekonomian, dan seluruh Masyarakat melalui penggunaan teknologi digital. Konsep ini meliputi penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk meningkatkan inovasi, efisiensi, dan produktivitas di berbagai aspek kehidupan. Menurut (Ritter & Pedersen, 2020), digitalisasi merujuk pada peningkatan ketersediaan data digital yang didukung oleh kemajuan dalam pembuatan, transfer, penyimpanan, dan analisis data digital. Sedangkan menurut (Musyarrofah & Susyanti, 2024), digitalisasi merupakan proses perubahan dari sistem konvensional menuju sistem berbasis teknologi digital yang bertujuan untuk mempermudah aktivitas organisasi, meningkatkan kualitas pelayanan, serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat.

Berdasarkan berbagai pandangan para ahli, dapat disimpulkan bahwa digitalisasi adalah proses konversi dari teknologi analog menjadi teknologi digital. Selain itu, digitalisasi juga membawa peluang baru di berbagai bidang seperti Kesehatan (teledemis), Pendidikan (e-learning) dan pertanian (pertanian digital). Oleh karena itu, digitalisasi dapat menjadi pendorong pertumbuhan ekonomi, integrasi social, dan Pembangunan berkelanjutan.

2.1.3.1 Penerapan Digitalisasi

Penerapan digitalisasi dalam organisasi merupakan proses integrasi teknologi digital ke dalam berbagai aktivitas operasional guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Menurut (Zulvikri & Amani, 2024), digitalisasi diwujudkan melalui penggunaan sistem berbasis teknologi seperti aplikasi pengelolaan data, sistem absensi digital, serta sistem administrasi yang terkomputerisasi. Implementasi teknologi tersebut memungkinkan organisasi untuk mengurangi ketergantungan pada proses manual yang cenderung memakan waktu, kurang efisien, serta berpotensi menimbulkan kesalahan dalam pengolahan data.

Penerapan digitalisasi juga berdampak pada peningkatan kualitas pengelolaan informasi dalam organisasi. Dengan adanya sistem digital, data dapat disimpan secara terpusat, diakses dengan mudah, serta diolah secara cepat dan akurat. Kondisi ini memungkinkan organisasi untuk memiliki sistem informasi yang lebih tepat dan berbasis data (*data-driven decision making*). Selain itu, digitalisasi juga memungkinkan adanya transparansi dalam pengelolaan informasi yang pada akhirnya dapat meningkatkan akuntabilitas organisasi. Selain meningkatkan efisiensi operasional, penerapan digitalisasi juga mendorong perubahan pola kerja karyawan menjadi lebih modern dan adaptif terhadap perkembangan teknologi. Karyawan dituntut untuk mampu menggunakan berbagai perangkat dan sistem digital dalam menjalankan tugasnya, sehingga digitalisasi tidak hanya berkaitan teknologi, tetapi juga dengan kesiapan sumber daya manusia. Dengan demikian, keberhasilan

penerapan digitalisasi dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan karyawan dalam beradaptasi serta memanfaatkan teknologi secara optimal.

2.1.3.2 Manfaat Digitalisasi

Digitalisasi memberikan berbagai manfaat yang signifikan bagi organisasi, baik dalam aspek operasional maupun strategis. Menurut (Meliawati et al., 2025) manfaat digitalisasi dapat dilihat dari peningkatan efisiensi kerja, percepatan proses bisnis, serta optimalisasi penggunaan sumber daya. Melalui penerapan teknologi digital, berbagai aktivitas yang sebelumnya dilakukan secara manual dapat diotomatisasi, sehingga mampu menghemat waktu, tenaga dan biaya operasional. Digitalisasi juga memberikan manfaat dalam meningkatkan kualitas komunikasi dan akses informasi dalam organisasi. Sistem digital memungkinkan informasi disampaikan secara lebih cepat, akurat, dan merata keada seluruh bagian organisasi. Hal ini tidak hanya mempermudah koordinasi kerja, tetapi juga meningkatkan transparansi serta mengurangi kesalahan komunikasi yang sering terjadi pada sistem konvensional. Dengan akses informasi yang lebih baik, karyawan juga dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien.

Manfaat digitalisasi juga terlihat dalam peningkatan daya saing organisasi. Pemanfaatan teknologi digital memungkinkan organisasi untuk berinovasi dalam proses bisnis serta meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan. Dalam jangka anjang, digitalisasi membantu organisasi untuk berinovasi dalam proses bisnis serta meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan. Dalam jangka Panjang, digitalisasi membantu organisasi untuk lebih

adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Adapun manfaat digitalisasi sebagai berikut:

1. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja
2. Mempercepat proses operasional dan pengambilan Keputusan
3. Mempermudah akses dan pengelolaan informasi
4. Meningkatkan kualitas komunikasi dan koordinasi kerja
5. Mendorong inovasi dan daya saing organisasi

2.1.3.3 Dampak Digitalisasi

Digitalisasi memberikan dampak yang luas terhadap organisasi, khususnya dalam aspek sumber daya manusia. Berdasarkan (Matondang et al., 2025) digitalisasi tidak hanya mengubah sistem kerja, tetapi juga memengaruhi kemampuan, perilaku, serta perkembangan karir karyawan. Salah satu dampak utama digitalisasi adalah meningkatnya tuntutan terhadap kompetensi karyawan. Karyawan dituntut untuk memiliki kemampuan digital, mampu beradaptasi dengan teknologi baru, serta mampu memanfaatkan sistem digital dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi berperan dalam mendorong peningkatan kompetensi sebagai bagian dari pengembangan sumber daya manusia.

Digitalisasi juga mengubah pola kerja menjadi lebih fleksibel, cepat, dan berbasis teknologi. Proses kerja menjadi lebih efisien dan terstruktur, sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerja secara lebih produktif. Namun demikian, digitalisasi juga dapat menimbulkan tantangan, seperti kebutuhan akan pelatihan serta adaptasi terhadap perubahan teknologi. Adapun dampak digitalisasi dalam organisasi sebagai berikut:

1. Meningkatkan kompetensi dan keterampilan digital karyawan
2. Mendorong perubahan pola kerja yang lebih modern dan fleksibel
3. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja
4. Mendorong kebutuhan pelatihan dan pengembangan SDM
5. Mempengaruhi pengembangan karir karyawan

Dengan demikian, digitalisasi tidak hanya berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga menjadi faktor penting dalam pengembangan kompetensi dan karir karyawan.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Digitalisasi

Dalam memahami digitalisasi secara lebih komprehensif, diperlukan pengelompokan ke dalam beberapa dimensi utama. *In the digital transformation literature, digitalization is not only viewed as the adoption of technology, but also encompasses changes in business processes and the readiness of human resources to adopt and utilize digital technologies* (Verhoef et al., 2021); (Vial, 2019). Oleh karena itu, digitalisasi merupakan konsep multidimensional yang melibatkan integrasi antara teknologi, proses, dan manusia dalam organisasi. Dimensi digitalisasi disusun berdasarkan sintesis dari berbagai literatur tersebut, sehingga mencerminkan aspek utama dalam penerapan digitalisasi di lingkungan organisasi. Berdasarkan konsep transformasi digital menurut (Verhoef et al., 2021)) dan (Vial, 2019), peneliti menyusun dimensi penerapan digitalisasi yaitu sebagai berikut:

1. Kesiapan Teknologi

Dimensi ini berkaitan dengan ketersediaan dan pemanfaatan teknologi dalam organisasi, seperti sistem informasi, aplikasi digital, serta infrastruktur teknologi yang mendukung aktivitas kerja.

Indikator:

- a. Ketersediaan infrastuktur
- b. Pemanfaatan aplikasi digital
- c. Dukungan sistem

2. Proses Kerja Digital

Dimensi ini menunjukkan bagaimana proses kerja dalam organisasi telah terdigitalisasi, termasuk otomatisasi pekerjaan, integrasi sistem, serta penggunaan data dalam pengambilan Keputusan.

Indikator:

- a. Otomatisasi pekerjaan
- b. Integrasi system
- c. Pemanfaatan data digital

3. Kapabilitas Digitalisasi SDM

Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menggunakan teknologi digital, beradaptasi dengan sistem baru, serta mengembangkan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan organisasi.

Indikator:

- a. Kecakapan digital
- b. Adaptabilitas teknologi
- c. Pengembangan keterampilan

2.1.4 Pelatihan

Pelatihan sebagai wahana untuk membangun Sumber Daya Manusia menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Kebutuhan akan pelatihan merupakan kesenjangan antara kebutuhan dan keterampilan serta pengetahuan yang tidak terpisahkan dengan pekerjaan yang dimiliki oleh pekerja pada saat sedang berjalan. Kesenjangan ini harus di analisis secara memadai guna menetapkan dengan apa yang di perlukan.

2.1.4.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan atau training merupakan salah satu kegiatan penting dalam perusahaan yang berperan dalam meningkatkan kualitas serta kinerja karyawan. Pelatihan dilakukan sebagai upaya untuk mengembangkan kemampuan karyawan, baik dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, maupun perilaku kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Menurut Tampubolon dan Tobing (2018:67), pelatihan merupakan proses menggali kemampuan karyawan berupa pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dibutuhkan perusahaan. Sejalan dengan pendapat tersebut, (Hakim, 2014) menyatakan bahwa pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan agar mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan organisasi.

Selain itu, (Sudrajat, 2020) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan suatu usaha yang dilakukan perusahaan untuk memengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan yang sedang dijalankan. (Octaviani & Yunaningsih, 2019) juga menyatakan bahwa pelatihan adalah

proses pemberian pengajaran kepada karyawan guna mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan. Sementara itu, menurut (Dessler, 2020), pelatihan merupakan proses mengajarkan keterampilan dasar kepada karyawan baru maupun lama agar mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan meningkatkan efektivitas kerja. Pendapat lain dikemukakan oleh (Noe, 2019), *“Training refers to a planned effort by a company to facilitate employees' learning of job-related competencies, including knowledge, skills, or behaviors that are critical for successful job performance.”*

Sedangkan menurut (Kasmir, 2018), pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan tambahan keahlian, kemampuan, pengetahuan, serta perilaku agar mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tuntutan perusahaan. Dengan demikian, pelatihan tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis karyawan, tetapi juga membentuk perilaku kerja yang sesuai dengan harapan organisasi. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses pembelajaran yang dilakukan secara terencana untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku kerja karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

2.1.4.2 Metode Pelatihan

Menurut (Widodo, 2018), program pelatihan harus mampu meragmkan metode yang akan digunakan untuk mempertahankan minat peserta, metode-metode tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Alur Tindakan

Alur Tindakan adalah uraian kejadian tertulis untuk dianalisis yang kemudian diikuti dengan daftar alternatif tindakan.

2. Curah Gagasan

Curah gagasan adalah situasi pemecah masalah dimana peserta disajikan suatu masalah dan diminta untuk menyampaikan setiap gagasan yang mereka pikirkan.

3. Kelompok Sibuk

Sekelompok besar peserta dibagi menjadi beberapa kelompok kecil yang masing-masing beranggotakan empat sampai enam orang yang mendiskusikan suatu topik atau melaksanakan suatu tugas dalam waktu kurang dari 10 menit.

4. Studi Kasus

Peristiwa atau kejadian yang ditulis atau disampaikan secara lisan berkenaan dengan situasi realistic.

5. Teknik Delphi

Metode ini melibatkan sejumlah ahli yang secara sendiri-sendiri (tanpa hubungan satu sama lain) menyampaikan pertimbangan tentang pertanyaan tertentu dalam satu atau lebih sesi.

6. Demonstrasi

Metode yang menunjukkan bagaimana cara kerja melalui sesuatu, metode ini diterapkan untuk mengilustrasikan atau memperjelas gagasan, proses, atau hubungan.

7. Diskusi

Proses eksplorasi topik atau masalah tertentu dalam kelompok. Metode ini efektif digunakan dalam kelompok beranggotakan 10-25 orang. Metode ini sering dipasangkan dengan ceramah atau metode non partisipatif lainnya.

8. Latihan

Sama dengan studi kasus, metode ini memuat masalah yang diuraikan dengan singkat yang berfokus pada poin pembelajaran spesifik.

9. Akuarium

Metode kelompok diskusi yang dibagi menjadi dua bagian, kelompok dilingkaran dalam (4 – 5 orang) dan kelompok dilingkaran luar (dapat beranggotakan sampai 20 orang atau lebih) yang mengamati (biasanya dengan berdiri).

10. Permainan

Persaingan terstruktur antara dua atau lebih peserta. Setiap permainan memiliki keunikan dari hasil belajar masing-masing.

Menurut (Dessler, 2017) ada beragam metode yang digunakan Perusahaan untuk menyampaikan pelatihan sebagai berikut;

1. *On-the-job-Training*

On-the-job Training atau disingkat OJT (pelatihan kerja langsung) adalah memita seseorang untuk mempelajari pekerjaan itu dengan langsung

mengerjakannya. Setiap karyawan, dari petugas persuratan hingga direktur Perusahaan, melakukan OJT saat mereka bergabung dalam Perusahaan.

2. Magang

Magang adalah suatu proses terstruktur dimana orang menjadi pekerja yang terampil melalui kombinasi dari Pelajaran dikelas dan pelatihan langsung di pekerjaan. Hal ini secara luas digunakan untuk melatih beberapa pekerjaan. Secara tradisional hal ini melibatkan orang yang belajar dibawah bimbingan seseorang yang ahli dibidangnya.

3. Belajar secara Informal

Pengusaha tidak boleh meremehkan pentingnya nilai dari pelatihan informal. Survey dari *The America Society for Training and Development* memperkirakan sekitar 80% dari yang dipelajari karyawan mengenai pekerjaan, diperoleh bukan dari program Latihan formal tetapi melalui perangkat informal, termasuk melaksanakan pekerjaan sehari-hari dengan berkolaborasi dengan kolega mereka.

4. Pengajaran

Pengajaran memiliki beberapa keuntungan. Pengajaran merupakan cara yang tepat dan sederhana untuk memberikan pengetahuan kepada sekelompok orang yang akan dilatih.

5. Pelajaran yang terprogram

Medianya dapat berupa buku teks, komputer, atau internet. Pelajaran yang terprogram (intruksi terprogram) adalah metode belajar sendiri langkah

demikian langkah. Keuntungan dari Pelajaran terprogram adalah dapat mengurangi waktu pelatihan, juga memfasilitasi pembelajaran karena membiarkan orang-orang yang dilatih belajar sesuai dengan kecepatan mereka sendiri, sehingga dapat segera memberikan timbal balik, dan mengurangi resiko kesalahan.

2.1.4.3 Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Menurut (Dessler, 2020), *“most training efforts aim to improve current performance specifically training new employees, and those whose performance is deficient”*. Dalam teori tersebut jika diterjemahkan “pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kinerja saat ini khususnya melatih karyawan baru dan mereka yang kinerjanya kurang baik. Adapun tujuan pelatihan menurut (Kasmir, 2018) antara lain sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja organisasi.
2. Untuk mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru agar menjadi kompeten.
3. Untuk membantu masalah operasional.
4. Memberi wawasan kepada karyawan untuk lebih mengenal organisasinya.
5. Meningkatkan kemampuan peserta latihan mengerjakan tugasnya yang sekarang.
6. Kemampuan menumbuhkan sikap empati dan melihat sesuatu dari “kacamata” orang lain.
7. Meningkatkan kemampuan mempresentasikan data dan dayan alar karyawan.

8. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan para karyawan dalam menganalisis suatu permasalahan serta pengambilan Keputusan.

Cara untuk mengukur variabel pelatihan ada dua cara yaitu metode *On-the-job Training* dan *Off-the-job Training*:

1. *On-the-job Training* atau disebut juga pelatihan dengan instruktur pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan yang riil, dibawah bimbingan dan supervice dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor.
2. *Off-the-job Training* atau pelatihan diluar kerja adalah pelatihan yang berlangsung pada waktu karyawan yang dilatih tidak melaksanakan pekerjaan rutin/biasa.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Pelatihan

Menurut (Noe, 2020) dimensi dan indikator sumber daya manusia yang ditetapkan antara lain:

1. Dimensi Materi Pelatihan

Indikator:

- a. Kesesuaian dengan kebutuhan (*relevance*)
- b. Kemutakhiran materi (*up to date*)
- c. Sistematis materi

2. Dimensi Metode Pelatihan

Indikator:

- a. Kesesuaian metode
- b. Keterlibatan aktif

c. Kelayakan fasilitas dan media pendukung

3. Dimensi Kapabilitas Struktur

Indikator:

a. Penguasaan materi (*expertise*)

b. Keterampilan komunikasi dan mengajar

c. Kemampuan mengelola kelas

2.1.5 Pengembangan Karir

Pengembangan karir dapat dikatakan suatu proses yang harus dilalui oleh pegawai dalam rangka peningkatan kemampuan kerja pegawai untuk mencapai karir yang diinginkan. Proses ini melibatkan serangkaian tahapan dan aktivitas yang terencana, meliputi pelatihan, Pendidikan lanjutan, rotasi pekerjaan, dan pengalaman kerja yang beragam, yang secara sistematis dirancang untuk membantu pegawai mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi mereka.

Melalui pengembangan karir yang efektif, pegawai tidak hanya dapat meningkatkan kinerja mereka dalam peran ini, tetapi juga mempersiapkan diri untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa depan, sejalan dengan aspirasi karir mereka dan kebutuhan organisasi. Proses ini juga mencakup evaluasi diri, penetapan tujuan karir, dan perencanaan strategis yang memungkinkan pegawai untuk menyelaraskan tujuan pribadi mereka dengan peluang yang tersedia dalam organisasi, sehingga menciptakan situasi yang paling menguntungkan bagi pegawai dan perusahaan.

2.1.5.1 Pengertian Pengembangan Karir

Menurut (Sinambela, 2019) pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir pegawainya, yang disebut sebagai manajemen karir anatar lain merencanakan, melaksanakan dan mengawasi karir. Definisi ini menekankan peran aktif organisasi dalam mengelola karir karyawannya. Pengembangan kompetensi yang berkelanjutan dapat mendukung peningkatan kualitas sumber daya manusia sehingga membuka peluang pengembangan karir yang lebih baik dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Indah et al. (2026) yang menekankan pentingnya penguasaan kompetensi dan profesionalisme dalam meningkatkan kesiapan individu menghadapi tuntutan dunia kerja.

Menurut (Noe, 2019), *“Career development is an ongoing process by which individuals progress through a series of stages, each characterized by a relatively unique set of issues, themes, and tasks.”* Definisi ini menekankan sifat dinamis dan evolusi dari pengembangan karir. Setiap tahapan dalam karir seseorang membawa tantangan dan peluang baru, yang memerlukan adaptasi dan pertumbuhan berkelanjutan. Proses ini tidak linear dan dapat bervariasi antara individu, tergantung pada faktor-faktor seperti pilihan pribadi, kesempatan yang tersedia, dan perubahan dalam lingkungan kerja.

“Career development is a lifelong series of activities that contribute to a person's career exploration, establishment, success, and fulfillment.” (Dessler, 2020). Definisi ini menekankan bahwa pengembangan karir adalah proses yang berlangsung seumur hidup, tidak terbatas pada periode atau posisi tertentu dalam

hidup seseorang. Ini mengakui bahwa individu terus berkembang dan belajar sepanjang perjalanan karir mereka, dengan setiap tahap memberikan peluang baru untuk pertumbuhan dan pemenuhan diri.

Dari beberapa pendapat di atas dapat ditarik Kesimpulan bahwa pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan jenjang atau status seseorang dalam pekerjaannya atau sebagai bahan perencanaan karir di masa sekarang dan masa yang akan datang.

2.1.5.2 Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk pengembangan karir di setiap organisasi berbeda tergantung alur karir yang telah direncanakan pada kebutuhan dan situasi oleh masing-masing organisasi atau instansi. Namun, pada umumnya alur pengembangan karir dilakukan melalui mutasi, pelatihan, dan promosi selaras dengan pendapat (Sunyoto, 2019) sebagai berikut:

1. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan Pelatihan untuk pekerja adalah setiap usaha untuk memperbaiki performa pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang memperbaiki performa pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan. Supaya efektif pelatihan biasanya mencakup Pendidikan atau pengalaman pekerja. Supaya efektif pelatihan biasanya mencakup Pendidikan atau pengalaman belajar, aktivitas-aktivitas yang terencana, dan di desain sebagai jawaban atas kebutuhan yang berhasil di identifikasikan.

2. Promosi/Kenaikan Jabatan

Promosi/Kenaikan Jabatan adalah perubahan posisi atau jabatan dari Tingkat yang rendah ke Tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status social seseorang. Apabila seseorang mempunyai kemampuan yang dimilikinya, sehingga tanggung jawabnya akan semakin besar atas pekerjaan tersebut.

3. Mutasi/Perubahan Jabatan

Mutasi adalah kegiatan yang bisa mengembangkan posisi atau status seseorang dalam sebuah organisasi, atau sering juga disebut dengan perubahan jabatan dalam organisasi. Dengan kata lain mutasi ini dapat berarti seorang karyawan yang dipindahkan posisinya ke posisi tertentu, maupun lokasi atau cabang kantor tertentu. Berdasarkan pernyataan diatas, bahwa mutase/perubahan jabatan dapat membantu dan perlu dipahami oleh pegawai untuk merencanakan serta merealisasikan karirnya dalam tahapan skema karir.

2.1.5.3 Konsep Dasar Perencanaan Karir

Menurut (Greenhaus et al., 2010) ada lima konsep dasar dalam pengembangan karir:

1. *Self-awareness* (kesadaran diri): Ini melibatkan pemahaman mendalam tentang diri sendiri, termasuk:
 - a. Nilai-nilai pribadi: Apa yang paling penting bagi anda dalam hidup dan karir.
 - b. Minat: Aktivitas atau bidang yang anda sukai dan nikmati.

- c. Keterampilan dan kemampuan: Apa yang bisa anda lakukan dengan baik.
 - d. Kepribadian: Sifat-sifat yang membentuk cara anda berinteraksi dan bekerja.
 - e. Gaya kerja yang disukai: Bagaimana anda lebih suka menyelesaikan tugas.
2. *Career Exploration* (eksplorasi karir): Proses mencari tahu tentang berbagai pilihan karir, meliputi:
- a. Penelitian tentang berbagai pekerjaan dan industri.
 - b. Wawancara informasi dengan professional di bidang yang diminati.
 - c. Magang atau pekerjaan paruh waktu untuk mendapatkan pengalaman.
 - d. Menghadiri pameran karir atau seminar industri.
3. *Goal Setting* (penetapan tujuan): Menentukan tujuan karir jangka pendek dan jangka Panjang, dengan karakteristik:
- a. Spesifik: Jelas dan terdefinisi dengan baik.
 - b. Terukur: Dapat dinilai kemajuannya.
 - c. *Achievable* (dapat dicapai): Realistis namun menantang.
 - d. Relevan: Selaras dengan nilai dan minat pribadi.
 - e. *Time-bound* (terikat waktu): Memiliki tenggat waktu yang jelas.
4. *Continous Learning* (Pembelajaran Berkelanjutan): Komitmen untuk terus mengembangkan diri dan keterampilan, termasuk mengikuti tren industri dan perkembangan teknologi.

5. Menghadiri pelatihan, workshop, atau konferensi. *Action Planning* (perencanaan Tindakan): Mengembangkan strategi konkret untuk mencapai tujuan karir, meliputi:
 - a. Identifikasi Langkah-langkah spesifik yang diperlukan.
 - b. Menetapkan timeline untuk setiap langkah.
 - c. Mengantisipasi hambatan potensial dan merencanakan cara mengatasinya.
 - d. Mengidentifikasi sumber daya dan dukungan yang diperlukan.
 - e. Mencari umpan balik dan mentoring.
 - f. Mengambil tanggung jawab baru atau proyek yang menantang.
 - g. Melanjutkan Pendidikan formal atau sertifikasi professional.

Kelima konsep ini saling terkait dan merupakan proses yang berkelanjutan sepanjang karir seseorang. Mereka berpendapat bahwa individu yang aktif mengelola karir seseorang. Mereka berpendapat bahwa individu yang katiif mengelola karir mereka dengan menggunakan konsep-konsep ini cenderung lebih puas dengan karir mereka dan lebih siap menghadapi perubahan dalam dunia kerja yang dinamis.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir

Menurut (A. Wibowo, 2020), dimensi dan indikator pengembangan karir dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dimensi Kejelasan Karir

Indikator:

- a. Kenaikan pangkat

- b. Kesempatan menjadi pimpinan
- c. Kesempatan menduduki jabatan

2. Dimensi Pengembangan Diri

Indikator:

- a. Kesempatan mengikuti pelatihan
- b. Kesempatan melanjutkan pendidikan
- c. Kesempatan mengikuti seminar/workshop
- d. Kesempatan mengikuti kursus kompetensi/sertifikasi

3. Dimensi Perbaikan Mutu Kinerja

Indikator:

- a. Peningkatan disiplin diri
- b. Kesetiaan
- c. Peningkatan motivasi

Ketiga dimensi ini saling terkait dalam proses pengembangan karir.

Kejelasan karir yang baik akan mengarahkan individu untuk melakukan pengembangan diri yang tepat, yang pada gilirannya akan meningkatkan mutu kinerja mereka.

2.1.6 Kompetensi

Kompetensi merupakan faktor penting dalam pengembangan sumber daya manusia karena tidak hanya mencakup penguasaan pengetahuan, tetapi juga keterampilan praktis dan sikap profesional yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Indah et al. (2026) menjelaskan bahwa peningkatan kompetensi menjadi aspek penting dalam menyiapkan sumber daya manusia yang memiliki

daya saing dan kesiapan kerja yang baik. Menurut (Aisyah et al., 2021), kompetensi merupakan suatu kemampuan individu yang tercermin melalui aspek pengetahuan, pemahaman, kemampuan, sikap, dan minat yang dimiliki untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan mencapai tujuan organisasi.

2.1.6.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi merupakan salah satu faktor penting yang dimiliki individu dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta karakteristik kepribadian yang dapat memengaruhi kinerja seseorang dalam bekerja. Dalam suatu perusahaan, setiap karyawan memiliki tingkat kompetensi yang berbeda-beda sesuai dengan bidang pekerjaan dan kemampuan yang dimiliki. Menurut (Arief & Nisak, 2022), kompetensi merupakan pedoman yang dapat digunakan perusahaan untuk menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

(Rachmaniza, 2020) menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar individu yang berkaitan dengan efektivitas kinerja seseorang dalam pekerjaannya, serta memiliki hubungan sebab-akibat terhadap pencapaian kinerja yang unggul dalam situasi tertentu. Sejalan dengan pendapat tersebut, (Sinaga & Wahyanti, 2019) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki individu yang tercermin melalui kreativitas dan inovasi yang dihasilkan dalam pekerjaan.

Menurut (Robbins & Judge, 2021), *“Competence refers to an individual's capacity, including knowledge, skills, and abilities, that enables effective job performance and contributes to achieving optimal work*

outcomes.” Sementara itu, (Rahmat & Basalamah, 2019) menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik individu yang berkaitan dengan kinerja efektif atau unggul dalam situasi kerja tertentu. Kompetensi dianggap sebagai karakteristik dasar karena melekat pada kepribadian seseorang dan dapat digunakan untuk memprediksi perilaku maupun kinerja individu dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakteristik tertentu yang mendukung efektivitas serta keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mampu menghasilkan kinerja yang optimal.

2.1.6.2 Jenis-jenis Kompetensi

Dalam (Girniawan et al., 2019) kompetensi terdapat dua kategori yaitu:

1. *Threshold Competencies* (kompetensi dasar), merupakan karakteristik paling penting yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, akan tetapi tidak membedakan seseorang yang berkinerja tinggi dengan kinerja rata-rata meliputi pengetahuan atau keterampilan dasar seperti kemampuan untuk membaca.
2. *Differentiating Competencies* (kompetensi bidang), adalah faktor-faktor yang membedakan yang berkinerja tinggi dengan yang berkinerja rendah.

2.1.6.3 Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Dalam (Aisyah et al., 2021) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi yaitu:

1. Keyakinan dan nilai keyakinan, yang dimiliki seseorang mengenai dirinya atau orang lain mempengaruhi perilakunya. Perilaku ini mempengaruhi keyakinan seseorang terhadap kompetensi yang dimilikinya. Ketika orang percaya bahwa mereka kreatif dan inovatif, mereka tidak akan mencoba menemukan cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.
2. Keterampilan, mempengaruhi kompetensi individu karena keterampilan dan kompetensinya terkait satu sama lain dalam bidang tertentu.
3. Pengalaman, untuk dapat menguasai berbagai kompetensi membutuhkan pengalaman dalam memimpin orang, komunikasi kelompok, pemecahan masalah dan sebagainya.
4. Kepribadian, seseorang bisa berubah seiring berjalannya waktu. Oleh sebab itu, kepribadian bisa mempengaruhi kemampuan seseorang seperti menciptakan kolerasi dan memecahkan masalah.
5. Motivasi, merupakan salah satu factor yang mempengaruhi kompetensi. Dorongan yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya melalui penghargaan, dukungan, pengakuan, dan perhatian kepada bawahannya dapat memotivasi bawahan untuk meningkatkan keterampilannya.
6. Isu Emosional, dapat membatasi kemampuan seseorang untuk mengelola kompetensi. Masalah emosional diungkapkan, seperti takut melakukan kesalahan, merasa tidak populer atau tidak termasuk dalam suatu kelompok. Ini dapat menghambat motivasi dan inisiatif, membuat pengembangan keterampilan menjadi sulit.

7. Kemampuan Intelektual, meliputi kemampuan berpikir secara konseptual dan berpikir analitis. Kemampuan tersebut dapat mempengaruhi kemampuan seseorang untuk memahami kompetensi.
8. Budaya Organisasi, keterampilan seseorang dalam berbagai fungsi yang berhubungan dengan efisiensi, motivasi kerja, dan hubungan antar pegawai, seperti rekrutmen dan seleksi pegawai, system penghargaan, filosofi organisasi adalah hal yang dapat mempengaruhi budaya organisasi.

2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Kompetensi

Menurut Gordon dalam Sutrisno (2019), dimensi dan indikator kompetensi yaitu sebagai berikut:

1. Dimensi pengetahuan adalah informasi yang terkait dengan pemahaman dan potensi yang tertanam dalam otaknya.

Indikator:

- a. Tingkat Pendidikan formal/non formal
- b. Penguasaan tugas pokok

2. Dimensi pemahaman adalah menguasai sesuatu dengan menggunakan pikiran.

Indikator:

- a. Kecakapan konseptual
- b. Identifikasi masalah

3. Dimensi kemampuan adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap pegawai untuk dapat secara maksimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh Perusahaan.

Indikator:

- a. Keahlian teknis
 - b. Keterampilan interpersonal
4. Dimensi sikap adalah kesiapanmental seseorang untuk menanggapi objek atau situasi yang mempengaruhi dan menentukan tindakannya.

Indikator:

- a. Disiplin dan tanggung jawab
 - b. Inisiatif kerja
5. Dimensi minat adalah perasaan tertarik seseorang terhadap sesuatu atau suatu kegiatan.

Indikator:

- a. Motivasi belajar
- b. Orientasi karir

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi acuan penting bagi penulis dalam menyusun penelitian ini. Dalam proses penelitian, keberadaan studi sebelumnya yang memiliki relevansi erat sangat dibutuhkan sebagai landasan teori maupun sebagai pembanding. Penelitian sebelumnya berperan penting dalam memberikan gambaran awal, serta membantu penulis untuk mengidentifikaasi persamaan dan perbedaan yang ada. Hal ini juga berlaku dalam penelitian ini yang secara khusus membahas mengenai pengaruh penerapan digitalisasi, pelatihan, pengembangan karir karyawan, dan kompetensi karyawan. Berikut penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Muhammad Riduan & M. Riza Firdaus, (2024) Transformasi Digital Dan Kinerja: Kajian Peran Budaya Organisasi, Kompetensi Digital, Strategi Bisnis Di Bisnis Telekomunikasi. Jurnal Maneksi (Management Ekonomi Dan Akuntansi), 13(1), 48–58. DOI: https://doi.org/10.31959/jm.v13i1.2065	Penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital, kompetensi digital, budaya organisasi, dan strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja.	Sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif serta menguji variabel digitalisasi dan kompetensi SDM.	Penelitian terdahulu berfokus menguji budaya organisasi, strategi bisnis, dan kinerja sebagai variabel dependen, sedangkan penelitian ini berfokus menguji pelatihan serta menempatkan kompetensi sebagai variabel mediasi menuju pengembangan karir.
2.	Castro Benavides et al., (2020) <i>Digital Transformation in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review.</i> Sensors, 20(11), 3291.	Hasil kajian menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital memerlukan kesiapan teknologi, proses kerja digital, dan peningkatan kompetensi	Sama-sama membahas penerapan digitalisasi dan pentingnya kompetensi SDM dalam mendukung transformasi digital.	Penelitian sebelumnya berupa <i>systematic literature review</i> pada institusi pendidikan tinggi, sedangkan penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif pada

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	DOI: https://doi.org/10.3390/s20113291	sumber daya manusia agar organisasi mampu beradaptasi terhadap perubahan digital.		PT PLN (Persero) UP3 Banten Utara.
3.	Blanka, C., Krumay, B., & Rückel, D.C. (2022). <i>The Interplay of Digital Transformation and Employee Competency: A Design Science Approach</i> . Technological Forecasting and Social Change, 178, 121575. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121575	Penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada kompetensi karyawan. Pengembangan kompetensi menjadi faktor penting dalam keberhasilan transformasi digital organisasi.	Sama-sama membahas penerapan digitalisasi dalam organisasi dan kaitannya dengan kompetensi karyawan.	Penelitian terdahulu berfokus pada pengembangan kerangka kompetensi dalam transformasi digital, sedangkan penelitian ini menguji pengaruh penerapan digitalisasi terhadap pengembangan karier melalui kompetensi sebagai variabel mediasi.
4.	Marlina (2025) Strategi Pengembangan Kompetensi Karyawan melalui Pelatihan Berbasis Digital di	Penelitian menunjukkan bahwa elatihan berbasis digital berpengaruh signifikan dalam	Sama-sama mengkaji topik pelatihan berbasis digital dan peningkatan/	Perbedaan terletak pada cakupan variabel (fokus pada pelatihan digital dan kompetensi vs. melibatkan

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Masa Transformasi Industri 4.0 Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia (JMBI), 1(1), 9–18 DOI: http://pustakajurnal.web.id/index.php/jmbi	meningkatkan efisiensi, fleksibilitas, dan pengembangan kompetensi karyawan (<i>upskilling & reskilling</i>).	pengembangan kompetensi karyawan.	penerapan digitalisasi, pelatihan, kompetensi sebagai mediasi, dan pengembangan karir), serta lokasi objek.
5.	Nurmansyah & Fatoni, (2026) Pengaruh Transformasi Digital dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai pada KPP Pratama Jombang. Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen Indonesia (JIEMI), 2(1), 814–826. DOI: https://doi.org/10.63822/p4z0pr36	Penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital dan kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Sama-sama menggunakan metode kuantitatif serta menguji variabel digitalisasi dan kompetensi.	Penelitian terdahulu berlokasi di KPP Pratama Jombang dengan kinerja pegawai sebagai variabel akhir, sedangkan penelitian ini berlokasi di PT PLN (Persero) UP3 Banten Utara dan menjadikan kompetensi sebagai variabel mediasi menuju pengembangan karir.
6.	Syabany et al (2025) Perencanaan dan Pengembangan Karir di Era Digital: Tinjauan Literatur atas	Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi HRIS berpengaruh	Sama-sama meneliti penerapan teknologi/digitalisasi dalam lingkup SDM.	Penelitian terdahulu menggunakan metode kualitatif deskriptif tentang efisiensi

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Transformasi Strategi MSDM Modern. <i>Journal of Multidisciplinary Research</i>, 1(3), 171–179. DOI: https://doi.org/10.6506/5/xka6s978	positif dan signifikan terhadap efisiensi operasional pengelolaan SDM.		SDM secara umum, sedangkan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang berfokus pada pengembangan karir karyawan di PT PLN (Persero) UP3 Banten Utara melalui variabel mediasi kompetensi.
7.	Desi Kristanti & Hariyanti, (2024) <i>Employee Competency Development Strategy in the Digital Transformation Era: Approach from an HR Development Perspective.</i> Jurnal Manajemen Bisnis, Akuntansi dan Keuangan, 3(1), 13–20. DOI: https://doi.org/10.55927/jambak.v3i1.8765	Penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital mendorong organisasi untuk mengembangkan kompetensi karyawan melalui pelatihan berkelanjutan, pengembangan karier, mentoring, dan strategi pengembangan SDM agar mampu	Sama-sama membahas penerapan transformasi digital dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia.	Penelitian sebelumnya menggunakan pendekatan kualitatif mengenai strategi pengembangan kompetensi, sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji pengaruh penerapan digitalisasi terhadap pengembangan

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
		beradaptasi dengan perubahan teknologi.		karier melalui kompetensi karyawan.
8.	Ananda Putri Salsabila et al., (2023) Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi Pegawai. Bandung Conference Series: Business and Management, 3(1), 397–403. DOI: https://doi.org/10.29313/bcsbm.v3i1.7103	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi pegawai.	Sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif serta mengkaji hubungan pengaruh pelatihan terhadap kompetensi SDM.	Perbedaan terletak pada struktur model penelitian, di mana penelitian terdahulu hanya menguji pengaruh langsung pelatihan terhadap kompetensi, sedangkan penelitian ini membangun model yang menguji penerapan digitalisasi dan pelatihan terhadap pengembangan karir karyawan dengan kompetensi sebagai variabel mediasi.
9.	Hamid et al., (2024) Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompetensi Karyawan	Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Sama-sama menggunakan metode kuantitatif dengan	Perbedaan terletak pada lokasi/sektor industri serta variabel

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Sebagai Variabel Mediasi pada Departemen Produksi pada Salah Satu Perusahaan Tambang di Indonesia. Jurnal Manajemen dan Sains (JMAS), 9(2), 1222–1234. DOI: https://doi.org/10.33087/jmas.v9i2.1920	karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kompetensi karyawan sebagai variabel mediasi.	menempatkan pelatihan sebagai variabel independen dan kompetensi karyawan sebagai variabel mediasi.	dependen akhir, di mana penelitian terdahulu menguji kinerja karyawan sedangkan penelitian ini menguji pengembangan karir karyawan dan menambahkan variabel penerapan digitalisasi.
10.	Garaika, (2020) <i>Impact of Training and Competence on Performance Moderated by the Lecturer Career Development Program in Palembang, Indonesia.</i> International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR), 4(3). DOI: https://doi.org/10.29040/ijebar.v4i03.1158	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan kompetensi berpengaruh positif terhadap pengembangan karier. Selain itu, kompetensi dan pengembangan karier juga berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan survei.	Sama-sama membahas pelatihan, kompetensi, dan pengembangan karir dalam pengelolaan sumber daya manusia.	Penelitian sebelumnya menggunakan kinerja sebagai variabel dependen dengan pengembangan karier sebagai variabel moderasi, sedangkan penelitianmu menggunakan pengembangan karier sebagai variabel dependen dan kompetensi sebagai variabel mediasi.

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
11.	Purwantiningsih & Noerman, (2024) <i>The Influence of Training and Development on Employee Work Productivity through Competence as an Intervening Variable.</i> East Asian Journal of Multidisciplinary Research, 3(5). DOI: https://doi.org/10.55927/eajmr.v3i5.9096	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kompetensi, yang selanjutnya meningkatkan produktivitas kerja. Kompetensi berperan sebagai variabel intervening.	Sama-sama mengkaji pelatihan dan kompetensi dengan variabel mediasi.	Penelitian sebelumnya menggunakan produktivitas kerja sebagai variabel dependen, sedangkan penelitian ini menggunakan pengembangan karier sebagai variabel dependen.
12.	Dikri Gifari & Ranthi Pancasasti, (2022) Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT Krakatau Steel Tbk. Jurnal Manajemen dan Bisnis, 4(2). DOI: https://doi.org/10.47080/jmb.v4i02.2177	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kompetensi dan pengembangan karier karyawan. Kompetensi dan pengembangan karier juga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.	Sama-sama meneliti variabel pelatihan, kompetensi, dan pengembangan karier.	Penelitian sebelumnya menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel dependen, sedangkan penelitian ini menggunakan pengembangan karier sebagai variabel dependen dengan kompetensi sebagai variabel mediasi.

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
13.	Rini Tri Apriliani & Masydzulhak Djamil Mz, (2022) <i>The Influence of Training and Competence on Performance at PT Telkom Indonesia.</i> Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi Review, 2(2). DOI: https://doi.org/10.53697/emba.v2i2.906	Penelitian membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap jalur karier (career path) dan kinerja karyawan. Kompetensi juga berpengaruh terhadap jalur karier. Analisis menggunakan SmartPLS.	Sama-sama membahas pelatihan dan kompetensi serta menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis SmartPLS.	Penelitian sebelumnya menggunakan career path dan kinerja sebagai variabel dependen, sedangkan penelitian ini menggunakan pengembangan karier dengan kompetensi sebagai variabel mediasi.
14.	Muhammad Dedi Syahputra & Hasrudy Tanjung, (2020) Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 1(1), 46–58. DOI: http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MA-NEGGIO	Penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan, kompetensi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif serta meneliti variabel pelatihan dan kompetensi karyawan.	Penelitian terdahulu meneliti pengaruh pelatihan, kompetensi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, sedangkan penelitian ini menempatkan kompetensi sebagai variabel mediasi (<i>intervening</i>) yang menghubungkan penerapan

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
				digitalisasi dan pelatihan terhadap pengembangan karir karyawan.
15.	Alvarezy et al., (2025) <i>The Effect of Career Development and Training on Organizational Performance: The Mediation Role of Employee Competence.</i> <i>International Journal of Education, Social Studies, and Management</i>, 5(3), 1651–1660. DOI: https://doi.org/10.52121/ijessm.v5i3.929	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Pelatihan memberikan pengaruh tidak langsung melalui kompetensi (full mediation), sedangkan pengembangan karir memberikan pengaruh langsung maupun tidak langsung (partial mediation).	Sama-sama membahas pelatihan, kompetensi dan pengembangan karir, serta menempatkan kompetensi sebagai variabel mediasi.	Penelitian sebelumnya menggunakan organizational performance sebagai variabel dependen, sedangkan penelitian ini menggunakan pengembangan karir sebagai variabel dependen.
16.	Aminah et al., (2024) Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja	Penelitian membuktikan bahwa kompetensi dan pengembangan	Sama-sama menggunakan kompetensi sebagai variabel utama.	Penelitian sebelumnya menggunakan kinerja sebagai variabel

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	terhadap Kinerja Pegawai. Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi. DOI: https://doi.org/10.57178/paradoks.v7i3.893	karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan.		dependen, sedangkan penelitian ini menggunakan pengembangan karier sebagai variabel dependen.
17.	Susanto et al., (2025) Analisis Keterampilan Digital dan Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Pengembangan Karir dalam Menghadapi Bonus Demografi 2030 pada Kantor BBPVP Makassar. Indonesian Journal of Business and Management. DOI: https://doi.org/10.35965/jbm.v8i1.7821	Penelitian menunjukkan bahwa kompetensi kerja berpengaruh langsung terhadap pengembangan karier, dan pengembangan karier memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Analisis menggunakan SmartPLS.	Sama-sama mengkaji kompetensi dan pengembangan karier.	Penelitian sebelumnya menggunakan keterampilan digital dan kinerja sebagai variabel tambahan, sedangkan penelitian ini berfokus pada penerapan digitalisasi, pelatihan, kompetensi, dan pengembangan karier.
18.	Wirana et al., (2024) <i>Competence and Work Motivation on Employee Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh	Sama-sama menggunakan variabel kompetensi sebagai variabel utama	Penelitian terdahulu menggunakan motivasi kerja sebagai variabel independen

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<i>Mediated by Career Development</i> <i>Asian Journal of Economics, Business and Accounting</i>, 24(6), 68–78. DOI: https://doi.org/10.9734/AJEBA/2024/v24i61343	positif dan signifikan terhadap pengembangan karier. Selain itu, kompetensi, motivasi kerja, dan pengembangan karier juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karier terbukti memediasi pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja. Penelitian dianalisis menggunakan SEM-PLS (SmartPLS 3.0).	dan membahas pengembangan karir, serta menggunakan pendekatan kuantitatif dengan SEM-PLS.	tambahan dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen, sedangkan penelitian ini menggunakan penerapan digitalisasi dan pelatihan sebagai variabel independen, kompetensi sebagai variabel mediasi, dan pengembangan karier sebagai variabel dependen.
19.	Tobing et al., (2025) <i>Competency as a Mediating Variable in the Effect of Job Training and Career Development on Employee Performance.</i>	Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Sama-sama menggunakan variabel membahas pelatihan dan pengembangan karir, serta menggunakan pendekatan	Penelitian sebelumnya menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel dependen, sedangkan penelitian ini menggunakan

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM), 11(3). DOI: https://doi.org/10.17358/jabm.11.3.968	Kompetensi memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan karier terhadap kinerja. Analisis dilakukan menggunakan PLS-SEM.	kuantitatif berbasis PLS-SEM.	pengembangan karier sebagai variabel dependen dengan kompetensi sebagai variabel mediasi.
20.	Febsri Susanti & Nofriyanti, (2022) Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kinerja Karyawan Terhadap Pengembangan Karir Karyawan di Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Solok. Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan, 2(2), 1105–1125. DOI https://doi.org/10.46306/vls.v2i2.147	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi, dan kinerja karyawan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan.	Sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif serta menguji pengaruh variabel kompetensi terhadap pengembangan karir karyawan.	Perbedaan terletak pada objek penelitian, serta struktur variabel di mana penelitian ini menempatkan kompetensi sebagai variabel mediasi (<i>intervening</i>).

Sumber: Hasil olah data Penelitian Terdahulu

Berdasarkan tabel 2.1 menunjukkan hasil penelitian terdahulu terdapat beberapa hal kesamaan yang dilakukan oleh peneliti. Namun, terdapat perbedaan yang dilakukan oleh peneliti diantaranya lokasi penelitian. Adanya variabel yang digunakan oleh peneliti sebagai variabel mediasi yang mempengaruhi variabel lainnya, sehingga terdapat perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yang dilakukan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Menurut (Sugiyono, 2021), kerangka pemikiran merupakan model konseptual yang menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, Kerangka pemikiran digunakan untuk memberikan arah dan kejelasan dalam penyusunan penelitian. Berdasarkan kajian teori, pengembangan karir karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya penerapan digitalisasi dan pelatihan. Penerapan digitalisasi yang efektif dapat meningkatkan efisiensi kerja, sedangkan pelatihan berperan dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan.

Namun, pengaruh kedua variabel tersebut tidak terlepas dari kompetensi karyawan sebagai pendukung utama. Dalam penelitian ini, kompetensi karyawan berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan penerapan digitalisasi dan pelatihan terhadap pengembangan karir karyawan. Semakin baik penerapan digitalisasi dan pelatihan, maka kompetensi karyawan akan meningkat, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan pengembangan karir karyawan.

2.2.1 Pengaruh Penerapan Digitalisasi terhadap Kompetensi Karyawan

Penerapan digitalisasi merupakan langkah strategis yang bertujuan untuk memodernisasi manajemen sumber daya manusia, terutama dalam memperkuat sistem pengembangan karir. Transformasi ini mengubah paradigma lama yang bersifat konvensional menjadi sistem yang lebih modern dan terintegrasi secara teknologi. Dengan adanya platform digital, Perusahaan dapat mengelola basis data karyawan secara komprehensif, mencakup riwayat kinerja, tingkat kompetensi, hingga potensi individu secara *real-time*. Hal ini sangat membantu organisasi dalam menyusun peta jalan karir yang lebih transparan, objektif, dan konsisten dalam menerapkan prinsipnya.

Disisi lain, ekosistem digital ini memberikan keleluasaan bagi setiap karyawan untuk mengakses berbagai sumber pembelajaran mandiri melalui platform *digital learning*. Kemudahan akses informasi dan pelatihan berbasis teknologi ini memberikan kesempatan yang setara bagi seluruh staf untuk mengasah kemampuan diri, yang pada akhirnya membuka peluang promosi yang lebih besar. Menurut Putri dan Sari (2023), digitalisasi SDM menciptakan transformasi sistem yang lebih dinamis dan berbasis pada kompetensi nyata. Dengan demikian, penerapan teknologi digital secara efektif terutama pada PT PLN (Persero) akan memberikan dampak positif terhadap kompetensi serta karir para karyawannya.

2.2.2 Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi Karyawan

Pelatihan memegang peranan penting dalam meningkatkan kualitas dan kapabilitas sumber daya manusia di lingkungan organisasi. Program ini dirancang

tidak hanya untuk memperkuat aspek teknis operasional, tetapi juga sebagai instrument strategis untuk membekali karyawan dalam menghadapi dinamika pekerjaan yang semakin kompleks. Melalui pelatihan yang terstruktur, karyawan dapat menyerap pengetahuan baru, memperbarui keterampilan, serta membentuk sikap professional yang selaras dengan nilai-nilai Perusahaan. Keikutsertaan aktif dalam program pengembangan ini menjadi indikator penting dalam kesiapan pegawai menerima tanggung jawab yang lebih besar.

Progres kompetensi seorang karyawan sangat bergantung pada sejauh mana individu tersebut mampu mendemonstrasikan peningkatan kapasitas kerjanya setelah mengikuti pelatihan. Karyawan yang kompeten dan terlatih memiliki nilai tawar yang lebih tinggi dalam proses seleksi internal maupun promosi jabatan. Menurut (Trianingrat & Supartha, 2020), pelatihan memiliki korelasi positif yang signifikan terhadap pengembangan karir karena mampu meningkatkan performa kerja yang menjadi syarat utama kenaikan pangkat. Dengan adanya efektivitas pelaksanaan program pelatihan, secara langsung akan berimplikasi pada semakin luasnya peluang pertumbuhan kompetensi bagi para pegawai.

2.2.3 Pengaruh Penerapan Digitalisasi terhadap Pengembangan Karir Karyawan

Penerapan digitalisasi tidak hanya memberikan dampak instan terhadap struktur kerja, namun juga bekerja melalui mekanisme pengembangan karir karyawan. Secara sistematis, transformasi digital menuntut setiap individu untuk melakukan *upskilling* dan *reskilling* agar mampu mengoperasikan sistem informasi serta perangkat berbasis teknologi terbaru. Kebutuhan akan literasi digital ini secara

tidak langsung memaksa karyawan untuk meningkatkan standar profesionalisme dan kapasitas intelektual mereka. Menurut (Pradana et al., 2022), digitalisasi memaksa adanya perubahan perilaku kerja yang lebih adaptif, di mana peningkatan kompetensi digital tersebut menjadi syarat mutlak bagi karyawan untuk tetap relevan dan memiliki daya saing di dalam organisasi yang terus berkembang.

Peningkatan kompetensi yang dipicu oleh ekosistem digital ini kemudian menjadi nilai tawar strategis yang menentukan arah pengembangan karir pegawai. Ketika karyawan berhasil menguasai teknologi baru, produktivitas dan efektivitas kerja mereka akan meningkat, yang pada gilirannya akan tertuang dalam penilaian kinerja yang positif sebagai basis promosi jabatan. (Hasibuan, 2020) menegaskan bahwa kompetensi bertindak sebagai variabel mediasi yang menghubungkan antara kebijakan organisasi, dalam hal ini digitalisasi dengan pencapaian karir individu. Hal ini didukung pula oleh pemikiran Putri dan Sari (2023) yang menyatakan bahwa digitalisasi sumber daya manusia mempercepat transformasi sistem karir menjadi lebih fleksibel, namun tetap berpijak pada kualitas kompetensi yang dimiliki individu sebagai pilar utamanya.

2.2.4 Pengaruh Pelatihan terhadap Pengembangan Karir Karyawan

Pelatihan yang diselenggarakan secara intensif oleh organisasi memiliki alur pengaruh yang kuat terhadap masa depan karir karyawan yang bertindak sebagai jembatan penghubungnya. Melalui berbagai program diklat, karyawan memperoleh transfer pengetahuan dan keterampilan praktis yang dirancang khusus untuk memenuhi standar kebutuhan perusahaan. Pelatihan yang efektif tidak hanya berhenti pada peningkatan wawasan, tetapi harus mampu mengubah sikap kerja dan

kemahiran teknis karyawan menjadi lebih unggul. Sebagaimana dikemukakan oleh (Trianingrat & Supartha, 2020), pelatihan secara signifikan berkontribusi pada pengembangan karir, yang mana nantinya akan dievaluasi oleh manajemen sebagai tolok ukur kesiapan pegawai untuk menempati posisi yang lebih tinggi.

Dampak dari pengembangan karir hasil pelatihan ini secara otomatis akan berujung pada terbukanya peluang pengembangan karir yang lebih luas. Organisasi cenderung memberikan kepercayaan promosi kepada mereka yang telah teruji kapabilitasnya melalui serangkaian program pengembangan SDM. Hal ini sejalan dengan teori (Hasibuan, 2020) yang menyebutkan bahwa pengembangan karir merupakan buah dari kompetensi yang dibangun melalui proses belajar yang kontinu. Dengan demikian, integrasi antara pelatihan yang berkualitas dan pengembangan karir karyawan yang nyata merupakan kunci utama bagi karyawan untuk mencapai akselerasi karir yang signifikan dan berkelanjutan.

2.2.5 Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Pengembangan Karir

Karyawan

Kompetensi karyawan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja merupakan pondasi utama dalam menentukan arah dan kecepatan pengembangan karir seseorang. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung mampu menyelesaikan tugas dengan efisiensi tinggi, beradaptasi terhadap tantangan baru, serta memberikan kontribusi bernilai tambah bagi organisasi. Tingkat kompetensi yang unggul menjadi indikator utama bagi manajemen dalam membuat keputusan promosi, rotasi jabatan, maupun pemberian tanggung jawab yang lebih besar.

Hubungan ini dijelaskan secara komprehensif melalui *Human Capital Theory*, di mana investasi dalam pengetahuan dan keterampilan individu secara langsung meningkatkan produktivitas serta nilai tawar karir individu tersebut. Karyawan yang secara aktif mengumpulkan modal manusia unggul akan memiliki peluang akselerasi karir yang lebih tinggi. Penelitian oleh De Vos, et al (2020) membuktikan secara empiris bahwa pengembangan kompetensi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap keberhasilan karir berkelanjutan (*sustainable career*) serta peluang promosi kerja. Dengan demikian, semakin baik kompetensi karyawan di suatu organisasi, maka standar pengembangan karir karyawan yang dihasilkan pun akan semakin meningkat.

2.2.6 Pengaruh Penerapan Digitalisasi dan Pelatihan terhadap

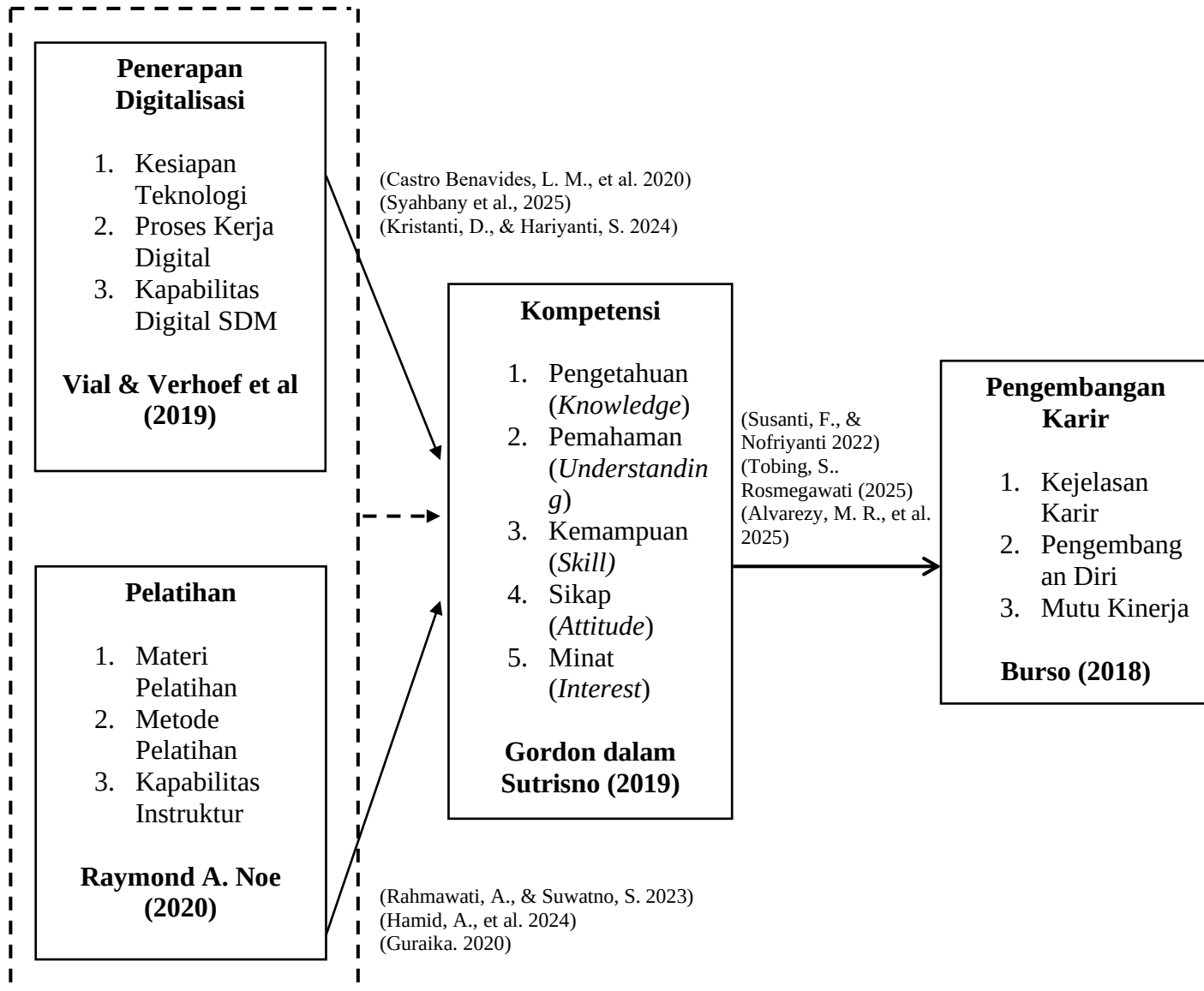
Pengembangan Karir Karyawan melalui Kompetensi Karyawan

Sinergi antara penerapan digitalisasi dan program pelatihan yang terstruktur menciptakan ekosistem pendukung yang kuat bagi pengembangan karir, dengan kompetensi karyawan sebagai variabel mediasi kunci. Digitalisasi menyediakan infrastruktur dan kebutuhan keahlian baru, sementara pelatihan bertindak sebagai sarana transfer pengetahuan formal untuk menguasai teknologi tersebut. Kombinasi keduanya tidak langsung mengubah status karir karyawan secara instan, melainkan terlebih dahulu membentuk dan menaikkan level kompetensi karyawan agar layak memegang peran kepemimpinan atau peran strategis baru.

Secara teoritis, mekanisme penyerapan ini dijelaskan melalui konsep *Absorptive Capacity Theory*, di mana organisasi dan individu memerlukan kemampuan untuk mengenali nilai informasi baru (digitalisasi), mencernanya

melalui pelatihan, dan mengaplikasikannya untuk hasil karir. Kompetensi berfungsi sebagai jembatan (*intervening variable*) yang memastikan bahwa adopsi teknologi dan investasi pelatihan benar-benar terkonversi menjadi kesiapan karir. Hal ini didukung oleh penelitian Agrawal et al. (2020) yang menunjukkan bahwa pelatihan berbasis teknologi dan integrasi digital meningkatkan kompetensi kerja terlebih dahulu sebelum akhirnya secara signifikan mendorong kemajuan karir karyawan.

Berdasarkan argumen diatas, peneliti menduga adanya keterkaitan antara penerapan digitalisasi dan pelatihan terhadap pengembangan karir karyawan melalui kompetensi karyawan. Peneliti mencoba untuk mengembangkan penelitian ini dengan melihat dari penelitian-penelitian terdahulu. Kemudian secara sistematis dapat digambarkan sebuah penelitian sebagai berikut:



Keterangan:

Direct Effect : —————→

Indirect Effect : - - - - -→

Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Menurut (Sugiyono, 2021) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan masih berdasarkan teori yang relevan dan belum berdasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data atau kuesioner.

Berdasarkan pada kerangka pemikiran dan paradigma penelitian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Parsial
 - a. Penerapan Digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi Karyawan.
 - b. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi Karyawan.
 - c. Penerapan Digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir Karyawan.
 - d. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir Karyawan.
 - e. Kompetensi Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir Karyawan.

2. Hipotesis Simultan

- a. Penerapan Digitalisasi dan Pelatihan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir Karyawan melalui Kompetensi Karyawan.